

<研究ノート>

職務満足の心理学的研究 (6)

——自由記述による分析の試み——

西 川 一 廉

I はじめに

職務満足と類似の概念に「やりがい」がある。やりがいの意味論的考察¹⁾は既に多くの人々がやっているし、私のやりがい論、あるいは生きがい論についても多くの著書があって別段珍しいテーマではない。いろんな人が個人的体験を通じて各々のやりがいや生きがいについて述べている。そこには読者が「私にも当てはまる」と思われるような場合もあれば、「著者固有のもの」と必らずしも共感しないものまである。それらは著者がなぜやりがいや生きがいを感じるようになったかの因果関係のようなものも明らかにしてくれるし、時には処生訓としてもそれなりに有意義であると思われるが、本研究はそうした事例研究ではなく、しかしできるだけ生の形で現在の会社社会で働く人々がやりがいというものをどのように捉らえているのか、どのような時にやりがいを感じ、どのような時にやる気を失うのかについて考えてみようとするものである。

「やりがい」と「やる気」もまた近接した概念であると思われるが、同じではない。先にも述べた通り意味論的議論をするのが目的ではないが、どちらかといえばやりがいがある行為の結果として起ってくる満足感に似た感情のニュアンスが強いのに対して、やる気はある目標に接近する行為を起こそ

1) 例えば「やりがい」とはやる甲斐があるの短縮形であるが、それでは甲斐とは何か等々。

うとする動機的ニュアンスが強いと思われる。もちろん両者の関係はそれほどすっきりと区別されるわけではないが、例えば「やりがいのある仕事だから」という日常的表現をとりあげてみると、ある行為（仕事）をすればその結果何らかの報酬あるいは満足感（やりがい）が得られると予想されるのでそれ（誘因）に向かう手段としてのある行為をしようといういわゆるやる気（動機）を起こすというように考えられる。従ってやる気→行為→行為の結果→やりがいという系列が仮説的に想定される。

それではどのような時にやる気を起こし、やりがいを感じるのか。本研究の目的はその中間項の模索である。そのために方法のところ述べるようにやりがいを感じた時とやる気をなくす時というようにプラス、マイナスの両面から中間項を探ることにする。¹⁾ そしてさらにどのような職場を働きやすい職場だと考えるか、いわば先の中間項を実現するための条件についても探索する。

ところで職務満足の測定は今日、その構成要素に関する因子分析などの統計的技法の目ざましい発展によって殆んどの研究がある限定された数（大抵の場合、2, 30から7, 80程度）のリカートタイプ尺度によって数量化し、グループごとにプロフィールを描くというスタイルをとっている。職務満足研究の当初は Brayfield et al. (1951)²⁾ による測定尺度などに見られるように誠に稚拙なものであったが、最近では例えば JDI など非常に簡略化された形になっているが、膨大なデータによって裏付けられたものがある。確かにそれらは多くの長所をもっているが、また同時に基本的な難点をも持ちあ

1) こうしたアプローチは既に Herzberg et al. (1959)³⁾ が行なっているが、本研究では必ずしも彼らの研究にこだわらずにわが国の今日の産業組織で働く人々の生の資料を収集したいと考えている。従って二要因説との比較研究などすぐに思いつくことであるが、ここではとりあげない。

2) Brayfield, A. H. & Rothe, H. F., An index of job satisfaction, J. appl. Psychol., 1951 35, 307—311.

3) Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B., *The Motivation to Work*, Wiley 1959.

わせていることはあらためていうまでもない。その代表的なものは研究者があらかじめ尺度を設定するためにそれ以外の事柄を例外事項として放棄してしまうことであり、設問内容の受取り方が実は被検者によって多種多様であるにもかかわらず、それが表現されることはなく、設問にある用語によって集約されてしまうことである。しかも個々の被検者にとってはそれらが重大問題であることもしばしばである。もちろん研究者もまたそのことに気付いていないわけではない。しかしデータ処理の時間的あるいは繁雑さ等々の制約、あるいは研究目的とのかかわりなどからあえて従来の方法を採用しているのが実状である。もちろん因子分析などの最初の段階では多数の項目を拾い上げるが、因子の抽出が行なわれ、命名され、定義づけられると各因子が一人歩きをはじめてしまう向きがあるのも事実である。調査の最後に自由意見欄が設けられることもあるが、それらは調査する側もされる側も附随的なものであるという共通の認識があって、記入する人の数も僅かでせいぜい参考意見程度にしか扱われない。

そこで本研究ではそのような実状を踏まえて自由記述方式を採用することによってとにかくできるだけ生のデータを拾い、その上である程度のまとめをしてみたいと思う。もちろん自由記述方式が全く行なわれていないわけではないが、通常公表されるのはそのまとめの部分だけである。従って本報告では冗長になるかもしれないが末尾に資料としてデータを載録しておくことにしたい。

Ⅱ 調 査

1. 調査の対象と時期¹⁾

X社（外資系専門商社）昭和56年4月

1) 調査実施はZ社が最も早かったが、未分析のまま残されていた。X、Y社の結果整理後、分析に着手したため、調査の時期と分析が逆転することになった。また結果の整理の仕方もやや一貫性に欠けることになった。

Y社（インテリア用品製造販売会社）昭和56年5月

Z社（中堅総合商社）昭和55年7月

2. 方法

いずれもリカートタイプの組織診断調査の末尾部分に自由意見欄を設け、以下のような設問をした。

Q. 1 職場生活においてどのような時にやりがいを感じましたか。

Q. 2 職場生活においてどのような時にやる気をなくしましたか。

Q. 3 職場を働きやすいものにするためには、何が最も大切だと思われるか。

なお、特に1人1回答と限定したわけではなかったが、殆んどの人が1回答でまれに1問に2回答する人があった。

III 結果と考察

以上の手続によって回収されたデータは類似のものをまとめてカテゴリー分類をした。分類の基準は必ずしも確立されているわけではなく、また複数のカテゴリーにまたがる意見もかなりあったが、一応その大意をつかんでいずれかに仕分けした。その結果、第1表、第2表、第3表のようなカテゴリーとその比率を得た。以下、各設問について考察をする。

Q. 1 やりがいを感じた時について

やりがいを感じる源泉として圧倒的に大きい比重を占めるのは仕事の達成である。仕事達成のプロセスを含めれば全回答の78.0%(X社), 70.7%(Y社), 66.0%(Z社)である。そしてそうした仕事上の成果、能力、努力に対する承認や評価、あるいは期待や信頼を受けたときが続く。つまり資料の具体例にも示される通り自己の基準に照らしてそれを越えたという達成感があり、さらに他者（多くの場合、上司）の基準に照らして承認されれば、相当のやりがいを感じることができるものと思われる。ただ仕事の達成といってもどんな仕事でもよいわけではない。仕事の内容が問題である。新しい仕

第1表 職場でやりがいを感じるとき

カテゴリー	会 社	X社	Y社	Z社	計
		(50)	(116)	(536)	(702)
A 仕事の達成, 難問解決, 順調な仕事の仕 上り, 能力発揮, 役割遂行など		% 68.0	% 62.1	% 53.7	% 56.1
B 仕事達成のプロセス, 挑戦開始, 順調な仕事の進行など		10.0	8.6	12.3	11.5
C 成果, 能力, 努力の承認, 評価 および 期待, 信頼など		12.0	13.8	24.3	21.7
D 顧客との信頼関係と評価など		4.0	2.6	0.0	0.7
E 給料		4.0	0.0	0.0	0.3
F 対人関係, 集団としてのまとまり, 信頼, 協力など		2.0	12.1	8.6	8.6
G 成長, 仕事内容		0.0	0.0	0.8	0.6
H その他		0.0	0.9	0.4	0.6

(註) 会社欄の () 内の数字は回答総数。

事, 責任ある仕事, あるいは高い能力を要求される仕事など, 要するに誰れでもが容易に達成することのできる仕事であってはならない。少くとも自分でそれが難問であると感じうる必要がある。もしそれほどの仕事でないならば(自分で難問だと感じるができないならば) 少くとも他者からの承認や評価によってそれがそれなりに価値ある仕事であることを感じさせてくれることが必要である。即ちやりがいとは仕事の達成を通じて自尊心を充たしてくれる時に感じるものであるかもしれない。自分に価値があると感じさせてくれる仕事をやった時, つまり達成することにより自分がその職場に存在する意義があったのだと確認できる時に感じるものといえよう。低い要求水準を設定し, それを達成してやりがいを感じる人があるかもしれないが, その数は少ないであろう。仕事達成のプロセスについても同様である。その意味では達成と評価はその行為者は別人であるが, やりがい感を支える両輪で

第2表 職場でやる気をなくすとき

カテゴリー \ 会社	X社 (45)	Y社 (147)	Z社 (558)	計 (750)
A 仕事の未達成, 業績低下, 未解決	22.2	15.0	10.6	12.1
B 仕事の内容と量が不適	15.6	16.3	9.5	11.2
C 成果, 能力, 努力の承認, 評価および期待と信頼が不適	17.8	19.7	37.3	32.7
D 上司の管理行動が不適	20.0	17.0	11.3	12.9
E 不合理, 不公平	0.0	0.0	5.0	4.7
F 会社施策, 組織が不適	6.7	1.4	5.7	4.9
G 給料が不適	2.2	7.5	0.0	1.6
H 集団としてのまとまり, 協力, 意思疎通, チームワーク, 対人関係などが不適	15.6	20.4	15.8	15.7
I 成長, 自信, 能力発揮ができないなど	0.0	0.0	3.2	2.4
J 身体的問題	0.0	0.7	1.3	1.1
K その他	0.0	2.0	0.4	0.7

(註) 会社欄の () 内の数字は回答総数。

あるといえるかもしれない。評価は自己の達成感を確認させてくれるフィードバック機構として重要な意味をもつ。自己の基準に照らして達成の満足を得ても、全く評価されないならば、自己の満足がひとりよがりのものであったということになり、やりがいは半減してしまう。それでもやりがいを感じる人があるかもしれないが、多くはそこで自分は価値ある仕事をしたのだという確認の行為を自己の内部で、あるいは親しい人との間で行なうことによってやりがい感を補強する。あるいは存在価値を PR する。しかしそのギャップに対して認めてくれないという不満が残るのはどうしようもない。そ

第3表 働きやすい職場作りのための必要条件

カテゴリー \ 会社	X社 (57)	Y社 (147)	Z社 (800)	計 (1,004)
	%	%	%	%
A 対人関係, 意思疎通, 相互理解, 協力, 信頼, チームワーク, 尊重, 上司の行動など	49.1	64.6	68.9 { 対人関係ほか 52.6 意思疎通 12.9 上司の行動 2.9	67.1
B 責任感, 成長, 努力, モラル, 規律など	31.6	14.3	7.9 { 責任感ほか 5.5 成長 2.4	10.2
C 会社施策, 業績, 適材適所, 処遇, 環境など	14.0	15.0	14.6 { 会社施策ほか 8.1 評価 3.9 環境 1.5 業績 1.1	14.6
D 仕事の内容, 量など	5.3	6.1	8.1	7.7
E その他	0.0	0.0	0.5	0.4

(註) 会社欄の () 内の数字は回答総数。

の意味ではやりがい感と不満足は紙一重ということになる。即ち強いやりがい感から次第に弱くなり、遂に不満足に到るのではなく、強いやりがい感と強い不満足は裏表の関係でいつでも反転するということである。

いずれにしても仕事内容が価値あると感じられるのでなければならないことは先に述べた通りであるが、心理的には達成中のやりがいと達成後の成果確認によるやりがいは異なる。達成中のやりがいは結局、没入に伴う充実感である。前進している、目標に向かって動いているという動きの感覚から来るやりがいである。¹⁾ 従って目標を目指して移動してはいるが、その結果が実らないこともありうるわけである。プロセスにやりがいを感じる人は達成してしまえばそれほどやりがいを感じないということもあろう。またたとえ成果が得られなくてもそれほど挫折感を味わわないかもしれない。仕事がやりがいの源泉ではあっても成果をかみしめてやりがいに浸る人とプロセスにやりがいを感じる人に分かれるといえる。

さらに承認や評価はその多くが認められたとかほめられたなど、いわゆる

1) 忙しいというだけでやりがいを感じる人が結構いることは周知のところである。そしてそれがしばしば「まじめさ」の指標となる。

過去形によって語られるものであるが、頼りにされるとか期待されていることがわかったなど未来形で語られる、いわば可能性の承認、評価がある。過去形で語られる時は評価の対象が比較的明らかで、評価される側もその理由が自覚されようが、未来形で語られる評価は責任ある仕事を与えられたなど具体性をもつものもあるが、多くは上司の直接間接の言葉や態度によると思われる。¹⁾ 人間は誰しも自己が価値ある人間でありたいとかそのように思いたい、あるいはそのように思われたいという願望をもっているが、それは会社社会で働く人々にとっても同様であるばかりではなく、職場で存在価値をもつかどうかは直ちに自己の生存に関係してくるわけであるから重大問題である。それだけに具体的評価対象をもつと自覚しうる人はともかく、それ以外の大部分の人にとって可能性の評価をする役割をになう上司の些細な言動にも一喜一憂するのである。

会社別に見ればZ社で仕事達成がやや低く、承認、評価の比率が高い。その原因は必ずしも明らかでないが、いわゆる組織の構造や風土、あるいは業務内容など種々の要因が関係しているのであろう。少なくとも各社でこうした自社の特徴を理解しておくことは組織を運営管理していく上で大切であろうと思われる。またY、Z社で対人関係や連帯感、協力や信頼を自覚できた時にやりがいを感じる人が10%前後いるのに対して、X社ではそうした傾向が少ない。仕事達成からやりがいを感じる割合の高いのと併せ、これが外資系商社でいわゆるアメリカ型に近いマネジメントを強力に推進しているX社の経営スタイルに起因しているのではないかと考えられる。

Q. 2 やる気をなくす時について

未達成や正当な評価が得られないことによるやる気喪失はいわばQ.1と裏

1) 上司が直接伝えるよりも第三者を通じて当人に上司の期待が伝わるようにしむける方が効果的であるといった管理技法のノウハウはよく使われるし、こうしたくすぐりに似たテクニックがなぜ有効かは興味ある心理学的問題であるが、本研究ではそこまで立ち入らない。

返しの関係にあると考えられるが、しかし未達成によってやる気が喪失する割合は達成によって得るやりがいとは対照的に低い。一方、評価が正当だと思えないためにやる気を喪失する割合は正当な評価によって得るやりがいよりも全般的に高い。しかもそれらは達成によるやりがいでは $X > Y > Z$ 社、未達成によるやる気喪失も $X > Y > Z$ 社の関係、一方正当評価によるやりがいが $X < Y < Z$ 社で、やる気喪失がやはり $X < Y < Z$ 社の関係になっている。この部分のみを見ると、やりがいが大きいほど同じ源泉によってやる気喪失も大きいという正比例の関係がある。

さらにQ.1で仕事の内容が重要であったが、Q.2ではやる気喪失の源泉として仕事の内容や量が明確な形で指摘されている。仕事の内容や量が当人にとって適切であることはその達成からやりがい感を得る前提条件であるし、少々困難な課題もそれが達成できれば困難であった分だけ強いやりがい感につながる。しかしある範囲を越えることは達成の望みを断つ、あるいは誰れにでも可能で当人の存在価値を認めないことを意味する。いずれにしてもそこからやりがいは生まれない。やりがいの得られないような仕事にやる気は起らないであろう。上からの圧力によってそのことに当らせてみても積極的に主体的なやる気は生まれないし、やらされているといった受身的やる気でしかない。それはやがて不満足として定着する。要するに絶対に失敗しない仕事、絶対に成功しない仕事はやる気をなくす源泉である。仕事の内容は易しすぎたり少なすぎてもいけないし、難しすぎたり多すぎてもいけない。どちらかといえば少し多いめで、少し難しいめの仕事が人間が共通にもつ自尊心と合致して適当である。このことは既に諸研究によって示されている。

しかし考えてみればアメリカ型マネジメントを推進するX社でさえ各人の業務内容が細かく規定されているわけではない。まして俗に日本的と呼ばれる「仕事は自分で見つけてくる」式の仕事システムの中で、一体誰れが適当な、あるいは少し多いめで少し難しいめの仕事を与えてくれるだろうか。誰れも与えてはくれない。しかしそれでは自分で探してきた仕事果して本当

に適當かどうかわからない。自分では適當だと思っているが他人はどう思っているかわからない。多くの日本人にとって他人がどう思っているかを度外視して行動することは至難のわざである。できることなら「それでよい」と一言言ってほしい。こうして外的フィードバックとしての承認、評価は重要な意味をもってくる。承認、評価とは単に結果の良否を判定するだけでなく、課題の適切さの判断である。やる気喪失の源泉として指摘の多い不当な評価とはつまるところ当人が感じる課題の難度と評価者の考える難度のギャップに起因する。即ちこれだけの仕事を達成したのだから相当に認めてくれてよいはずだという要望と、それぐらいの仕事ならという側の落差が次のやる気を喪失させるのである。さらにもし課題が不成功に終わった場合、結果だけでなくせめて努力や意欲を認めてほしい、つまり一生懸命やったのだが不幸にして失敗に終わった。しかしそれは決して怠けたためではなく、不可抗力か何かほかに原因があるのだと考えてほしい。まじめさはわが国では評価の重要な位置を占める。仕事の成功は一回きりのものであるが、まじめさは連続的で将来に続く。

そこで承認、評価の主たる行為者である上司の行動、あるいは上司との関係は特に重要になる。少なくとも当人にとって不当だと思われるような上司の行動はやりがい獲得の条件に拮抗するわけで、特別に援助的行動を頼まなくとも、妨害的に働くと思われる行動はやる気喪失の源泉として指摘されることになる。もし上司の行動がやりがい獲得に援助的であるならば、その上司はよい上司ということになるはずである。ところが例えば上司との人間関係がよくないとか意思疎通がうまくいかないという状況は仕事上の成果の評価はもちろんのこと、努力やまじめさの評価にも決して好ましいことではない。どうせ正当な評価が得られないだろうという悲観的予測が仕事に着手する前にやる気を喪失させてしまう。そして結果は未達成に終り予想通りになる。

成長などもやる気と関連してよいのではないかと思われるが、やる気喪失の源泉として成長を指摘する例は少ない。つまりやる気とは成長などよりも

う少し直接的で実体をもった概念だと考えることができるかもしれない。成長がやる気と直接的に結びつくためには成長によって達成が促進され、ひいては評価の対象になるのが比較的明らかで見通しのある場合ということになるだろう。

また対人関係や意思疎通あるいは協力などの不備がやる気喪失の源泉となるのは、集団で仕事を進めるのが通例の職場ではやりがい阻害要因として無視できないということであろう。つまり自分ひとり頑張っても皆がやらないなら、あるいは自分のやる気に協力、援助してくれないのならば、自分だけやる気を出して頑張るのは馬鹿馬鹿しいということであろう。これはどちらかといえば仕事志向で個人主義的風土をもつと思われるX社においてもなお、15.6%を示し、Y、Z社と変わらないことに示されているといえよう。

Q. 3 働きやすい職場づくりの必要条件について

働きやすい職場の最も重要な条件と考えられているのは対人関係、信頼、相互理解、チームワークあるいは意思疎通、さらにいえば和といった情緒的なつながりや連帯感の強化である。仕事の内容や会社施策なども働きやすい職場の条件として重要ではあるが、決して仕事のしやすさなど仕事のシステムに関係したものが優先されるわけではない。そこに働きやすさをどのように捉らえているか、何が働きやすさの鍵かのいわば働きやすさの内実を見ることができる。やる気、責任感、努力といったこれもまたどちらかといえば気持の持ち方や心構えといった役割遂行の態度に関連したものをあわせると、働きやすさという職場生活全般に関する満足感あるいは土壌が仕事そのものよりも極めて人間的な要因によって構成されていることがわかる。即ち経営システムや仕事のシステムの上に人間がのっているのではなく、人間の上に仕事や経営のシステムがのっているといえることができる。従って管理者に期待される役割などもどちらかといえば仕事よりも人間管理にウェイトがかからざるをえないことになる。その如何がとりもなおさず業績の良否に関係してくるのである。仕事のしやすさ＝働きやすさではないが働きにくい職場で

は決して仕事はしやすくないであろう。働きやすい職場でこそ仕事はしやすい。まして仕事の分担が不明確な職場で働きにくいとなれば決して仕事はしやすくないし、当然成果も得られないであろう。となれば実際には働きやすさは仕事のしやすさに通じることになる。仕事がどれほど達成できるかは働きやすさの如何にかかってくる。換言すれば先に述べた仕事達成によるやりがいの前提が働きやすさであり、その内容は実は仕事そのものよりも対人関係や信頼関係、あるいは意思疎通ということになる。従って一見個別的な仕事達成によるやりがいも、その内実は対人関係的つながりに支えられているということになる。それが崩れればどれほど有能な者もその能力を発揮できない、即ちやりがいは得られないということになりかねないのである。

IV む す び

以上、簡単に結果の考察をしてきたが、要するにやりがいを得られるためには仕事のシステムと評価というフィードバック・システム、特に前者の整備をしなければならないし、やる気をなくさないようにするには仕事システムもさることながら、後者の整備が十分でなければならない。また職場の対人関係や意思疎通の整備も欠くことができない。さらに働きやすい職場ということになれば対人関係や信頼感の確立、あるいは意思疎通や相互理解、協調性、和といった集団としてのまとまりや連帯感、そしてそれを支えるであろう個人の責任感や努力といった職務態度が重要になってくる。

従って類似の概念としてのやりがいのある職場、やる気をなくさない職場、働きやすい職場に以上のような微妙な差があるということもできる。微妙な使いわけが行なわれているということである。もし大胆に職場運営上、やりがいよりも働きやすさに優先順位があるとすれば、仕事システムとしての職場の改善よりも人間の集まりとしての職場の改善が優先されることになるだろう。仕事システムが明確化されないわが国の多くの職場ではこれが当ては

まるのではないだろうか。その意味ではさまざまな批判にもかかわらず、われわれの職場には精神主義が立ち入る余地が十分にある、というよりもそのことが非常に重要であるといわざるをえないであろう。そこでは仕事の存在もさることながら、他人の存在が大きな意味をもつことになるだろう。「他人の目」は極めて心理学的な問題であるが、その論議は別の機会にゆずりたい。

資料 各質問に対する回答の具体例（カッコ内の数字は回答数）。

Q 1. 職場生活においてどのような時にやりがいを感じましたか。

X社の場合

A. 仕事の達成、難問解決、順調な仕事の仕上がり、能力発揮、役割遂行など (34)

- 1 売上げの達成
- 2 売上げが伸びたとき
- 3 目標達成のとき
- 4 自分が手がけた仕事が成立したとき
- 5 自分がマークしておいた物件を受注したとき
- 6 新顧客を開拓し受注に結びつけたとき
- 7 新しい仕事を見つけ、かつ受注に結びつけたとき
- 8 新しい分野の仕事を計画立案し達成したとき
- 9 新しい仕事や難しい仕事を終えたとき
- 10 客先より大きな仕事をもらってきたとき
- 11 価格的に額の高いものが決定したとき
- 12 その月々にやるべき仕事を終えたとき
- 13 クレーム処理が済んだとき
- 14 会議の前などのある目的のための一連の仕事を終えたとき
- 15 長く追いかけていた注文をとったとき
- 16 仕事上、好結果があらわれたとき
- 17 努力が仕事の結果となってあらわれたとき
- 18 計画通り事がはこんだとき
- 19 初めから終わりまで自分の思った通りに仕事ができたととき
- 20 予定通り仕事が完成したとき
- 21 持たされた権限を有効に発揮でき良い結果を導びいたとき

- 22 自分の仕事がスムーズに流れ、結果よしと出たとき
- 23 責任ある仕事を完遂できたとき
- 24 依頼された仕事を失敗なく終え、自分自身にも納得できる出来ばえであったとき
- 25 職場の関係者が一つの仕事に対して協力一致して仕事を完遂させたとき
- 26 上司、部下との人間関係がうまくいき、売上げが予定通り達成できたとき、約束を守ったとき
- 27 自分でできる能力の限界の仕事ができたと感じたとき
- 28 競合物件が価格面以外でとれたとき
- 29 競合で勝ってわが社製品が採用されたとき

B. 仕事達成のプロセス、挑戦開始、順調な仕事の進行など (5)

- 30 大きな仕事をしているとき
- 31 会社にとっても自分にとっても初めての仕事をするとき
- 32 仕事内容が興味深いものであるとか、会社に大きく寄与する仕事をしているとき
- 33 自分の計画していることが妨害なく遂行できるとき
- 34 自分の思う方向に仕事が進むとき

C. 成果、能力、努力の承認と評価および期待と信頼など (6)

- 35 仕事が評価されたとき
- 36 上司が自分の仕事の成果を認めてくれたとき
- 37 自分の仕事ぶりが認められたとき
- 38 仕事の意欲が上司にわかったとき
- 39 会社に信頼されていると感じているとき
- 40 わが上司から期待されていると感じたとき

D. 顧客との信頼関係など (2)

- 41 客先と気持が信頼によって通じあったとき
- 42 客先より当社の製品を取りつけて喜ばれたとき

E. 給料 (2)

- 43 給料が多くアップしたとき
- 44 給料が人より上がったとき

F. 集団としてのまとめ (1)

- 45 部下が生き生きと仕事をしているのを見たとき

Y社の場合

A. 仕事の達成、難問解決、順調な仕事の仕上り、役割遂行、能力発揮など (72)

- 1 売上利益達成
- 2 売上げ達成

- 3 売上げ目標達成
- 4 予算達成のとき
- 5 目標に達したとき
- 6 自己目標達成
- 7 自分が納得する目標に取り組み、その目標が達成されたとき
- 8 苦しい仕事が終わったとき
- 9 新規先の開拓
- 10 仕事で納得できたとき
- 11 良い商品ができたとき
- 12 月々の予算をたて目標通り達成したとき
- 13 売れたとき
- 14 仕事が能率的にできたとき
- 15 与えられた事に責任をもってラストまでやれたとき
- 16 商談がまとまったとき
- 17 仕事をやりとげたとき
- 18 課からの苦情なく仕事を達成したとき
- 19 仕事の完成
- 20 仕事が正確にできたとき
- 21 与えられた仕事を悪条件下でなしとげたとき
- 22 人員以上の仕事量をこなしたとき
- 23 自分の企画がヒットしたとき
- 24 充実した仕事があったとき
- 25 今まで解決しなかった問題が解決されたとき
- 26 大口契約が成立したとき
- 27 全体にうまくいったとき
- 28 良い結果が得られたとき
- 29 会社の業績が向上して活気があるとき
- 30 会社全体で満足のできる成果があったとき
- 31 思いつかない大口注文があったとき
- 32 一日の仕事が誤りなく楽しくできたとき
- 33 自分で思うように仕事があったとき
- 34 苦情処理が意図した通りに行なわれたとき
- 35 仕事が順調にいったとき
- 36 同僚たちが協力しあって仕事をやりとげたとき
- 37 思うように仕事が進んだとき

- 38 自分の仕事が思い通りにはかどり、かつ充実感があったとき
- 39 仕事が思ったより進んだとき
- 40 自分の企画した商品がよく売れ、販売先から喜ばれたとき
- 41 目標が達成され、見通しが明るくなったとき
- 42 同業者に勝ったとき
- 43 自分の能力を発揮し成果があがったとき

B. 仕事達成のプロセス、挑戦開始、順調な仕事の進行など (10)

- 44 仕事が自己中心に流れているとき
- 45 困難な仕事に立ち向かうとき
- 46 新しいものに取り組むとき
- 47 今までに経験のない仕事をするとき
- 48 対外的に積極活動を志したとき
- 49 新しい仕事をまかせられたとき
- 50 余裕をもって仕事にのぞめるとき
- 51 忙しいとき
- 52 売上好調なとき
- 53 新しい商品が市場に流通し順調に売れているとき
- 54 会社一団となって目標に向かって仕事ができるとき

C. 成果、能力、努力の承認と評価および期待と信頼など (16)

- 55 上司から認めてもらったとき
- 56 自信をもってやったことが認められたとき
- 57 上司が部下をほめたとき
- 58 正当な評価を受けたとき
- 59 自分の意見が会社、上司に認められたとき
- 60 自分のたてた計画目標が達成され、その成果が評価されるとき
- 61 仕事の責任が与えられたとき
- 62 安定した仕事を与えられたとき
- 63 上司、先輩から仕事を完全にまかされたとき

D. 顧客との信頼関係、評価など (3)

- 64 お客様に喜んでもらったとき
- 65 客先との意思疎通
- 66 取引先から会社業績をほめられたとき

E. 集団としてのまとめ、対人関係、信頼、協力など (14)

- 67 部課の人の協力が得られたとき
- 68 頼られるとき

- 69 他の課とのまとまりがついたとき
- 70 自分の仕事を終えて他の人の仕事を手伝いにいったとき
- 71 仕事で悩んだときにまわりの人からバックアップがあったとき
- 72 意思が統一されたとき
- 73 自分の意見がとり入れられ、それが会社プラスになったとき
- 74 人間関係がスムーズにいつているとき
- 75 同僚、先輩とのスキンシップがあるとき
- 76 個人的に上司と相談ができるとき
- 77 部下が笑顔で机に向かって仕事をしているとき

F. その他(1)

- 78 職場が拡大したとき

Z社の場合

A. 目標達成、難問解決、成果、能力発揮など (288)

- 1 目標を達成したとき (122)
- 2 実力を発揮して目標を達成できたとき (26)
- 3 全員協力によって目標を達成したとき (22)
- 4 問題、難事を解決したとき (20)
- 5 やりがいのある仕事を任せられ、目標を達成したとき (17)
- 6 納得のいく結果が得られたとき (13)
- 7 責任ある仕事をしたとき (11)
- 8 業績が向上したとき (9)
- 9 予想通りの結果を得たとき (7)
- 10 能力を発揮したとき (6)
- 11 自ら企画した商品が世に出るとわかったとき (5)
- 12 利益を獲得したとき (4)
- 13 能力以上の目標を達成したとき (4)
- 14 苦労の末、成功したとき (3)
- 15 クレームを処理したとき (3)
- 16 予想以上の結果を得たとき (2)
- 17 合理化案を見出したとき (2)
- 18 事故を未然に防いだとき (2)
- 19 他人に満足あるいは納得してもらったとき (2)
- 20 偶然から商談が成立したとき
- 21 ミスをプラスの方向に転換できたとき
- 22 自分の責任で物事の決定ができたとき

- 23 注文のあったとき
- 24 結果に精神的満足が得られたとき
- 25 会社の歴史に何らかの実績を残せたとき
- 26 失敗をカバーしたとき
- 27 仕事のことで関連当事者の同意を得たとき

B. 仕事達成のプロセス, 挑戦開始, 順調な仕事の進行など (66)

- 28 仕事が順調のとき (27)
- 29 会社, 課の目標に貢献しているとき (15)
- 30 目標達成の途中 (6)
- 31 新規の仕事に取り組むとき (5)
- 32 難問に挑戦しているとき (2)
- 33 仕事に見通しがついたとき (2)
- 34 難問, 問題が発生したとき (2)
- 35 働きに応じて成果があがっているとき (2)
- 36 商品開発しているとき
- 37 仕事に真剣に取り組んでいるとき
- 38 同僚と良い意味で競争しているとき
- 39 能力以上の仕事を任せられ, それにチャレンジできたとき
- 40 会議の企画, 運営をしているとき

C. 成果, 能力, 努力の承認と評価および期待と信頼など (130)

- 41 上司から信頼, 理解による仕事を依頼されたとき (21)
- 42 会社内外よりの評価, 承認をうけたとき (18)
- 43 正当評価を受けたとき (18)
- 44 必要, 頼りに思われているとき (15)
- 45 上司から理解され正当評価を受けたとき (13)
- 46 努力が認められたとき (8)
- 47 目標を達成したことで他人より認められたとき (8)
- 48 実力発揮し, それを他人に認められたとき (6)
- 49 存在価値が自分にあるとわかったとき (4)
- 50 上司から理解されたとき (4)
- 51 重要な仕事であるとわかったとき (4)
- 52 部下の業績が評価されたとき (3)
- 53 人よりサラリーを多くもらったとき (3)
- 54 ほめられたとき
- 55 期待されているとき

- 56 平等に扱われたとき
- 57 能力を認められたとき
- 58 自分の理論が外国人に理解されたとき
- D. 集団としてのまとまり, 連帯感, 協力, 意思疎通, 対人関係, 信頼など (46)
 - 59 実力発揮により他者の仕事に役立つとき (8)
 - 60 チームワーク, 信頼関係がうまくいっているとき (7)
 - 61 ひとつの目標に向かって全員で努力しているとき (5)
 - 62 全員協力しているとき (5)
 - 63 部下が一人前になったとき (3)
 - 64 職場の雰囲気がよいとき (3)
 - 65 部下とのコミュニケーションがうまくいったとき (2)
 - 66 部員全体で成果を喜んだとき (2)
 - 67 職場環境がよいとき (2)
 - 68 和があるとき (2)
 - 69 一体感があるとき (2)
 - 70 相互理解があるとき (2)
 - 71 上司と意見が一致したとき
 - 72 人間関係がうまくいっているとき
 - 73 他人に奉仕しているとき
- E. 成長 (4)
 - 74 他の仕事とのつながりを理解できたとき
 - 75 仕事が自分の人間形成にプラスになったとき
 - 76 自分にあった仕事をしたとき
 - 77 仕事内容を理解したとき
- F. その他 (2)
 - 78 社長の基本理念が理解され, 外部からの評価がかわったとき
 - 79 社外の人と接するとき
- Q 2. 職場生活においてどのような時にやる気をなくしましたか。
X社の場合
 - A. 仕事未達成, 業績低下, 未解決など (10)
 - 1 努力をしたにもかかわらず受注不可であったとき
 - 2 一生懸命しても成果が出ないとき
 - 3 売上げが計画通りにいかないとき
 - 4 注文をのがしたとき
 - 5 輸入品販売において納期などが遅れ対策のたたないとき

- 6 クレームが発生し、その処理が不明確で満足な回答が出せないとき
- 7 関係者の意見不一致で時間が過ぎ、仕事が完遂できなかったとき
- 8 他部門固有の問題で開き直られ、顧客への協力が得られなかったとき
- 9 業務のフォローが悪いとき
- 10 営業に対するフォローが悪いとき

B. 仕事の内容と量などが不適（7）

- 11 仕事量が少なく単純なとき
- 12 自分の仕事が不必要であったとき
- 13 急いで済ませたことが、あとで急ぐ必要がなかったとわかったとき
- 14 仕事量が多いとき
- 15 繁閑を考慮せぬ仕事の依頼
- 16 仕事の内容、必要事項等を理解してもらえないとき
- 17 他部門が自部門の仕事量へ大きな影響を与えることを知らないとき

C. 成果、能力、努力の承認と評価および期待と信頼などが不適（8）

- 18 自分でよくやったと思う仕事への上司の無理解
- 19 自分を信用してくれないとき
- 20 真意を上司がみてくれないとき
- 21 日常生活や遂行している仕事の評価が正当でないとき
- 22 自分の意見、方法等を社内で認められないとき
- 23 上司に無視されるとき
- 24 私の努力が他部門の成果になったが、アシストポイントが評価の対象になっていないとき
- 25 退社時にあいさつしても返事がないとき

D. 上司の管理行動が不適（9）

- 26 部下をかばう所の全くない上司の態度を見せられたとき
- 27 上司が無能であるとき
- 28 努力して会社にプラスと考えることを上司からつぶされたとき
- 29 上からの細かいことに対する圧力
- 30 担当者に全責任を負わす
- 31 上司の指図で動き決定した後、取消され、その処理を命じられたとき
- 32 方針がはっきりしないとき
- 33 上司の発言態度に納得できないとき
- 34 上司の決定や返答があいまいなとき

E. 集団としてのまとめ、意思疎通、チームワーク、協力などが不適（7）

- 35 理屈どおり判断されないとき

- 36 理由のない反対にあったとき
- 37 筋が通らず理不尽さが先行したとき
- 38 他の人から主観的かつ自己本位的な感情を交えて仕事内容が語られるとき
- 39 いい加減なことで振り回されるとき
- 40 自分の要求した事柄について納得した回答が出ない場合

F. 会社施策が不適(3)

- 41 会社からの指示が対外的に理解されないとき
- 42 市場が要求している製品が当社にないとき
- 43 商品の競合力がなく、競合他社に負けたとき

G. 給料が不適(1)

- 44 給料のアップが少ないとき

Y社の場合

A. 未達成, 業績低下, 未解決など(22)

- 1 売上未達成のとき
- 2 業績が下がったとき
- 3 売れなかったとき
- 4 計画目標が未達成に終わり、それを改善する具体的な方策が見出せないとき
- 5 ミスが重なったとき
- 6 大失敗したとき
- 7 仕事に正確さが不足しているとき
- 8 売掛金があわないとき
- 9 仕事が思うようにできなかったとき
- 10 指示通り行動して失敗に終わったとき
- 11 人の反発を買い、思うように事が運ばなかったとき
- 12 満足のいく仕事ができなかったとき

B. 仕事の内容と量などが不適(24)

- 13 暇なとき
- 14 他人から仕事の干渉をされるとき
- 15 仕事が多いとき
- 16 苦情処理に追われているとき
- 17 仕事の範囲を考えるととき
- 18 仕事がないとき
- 19 自分にしかできない仕事でないと感じたとき
- 20 後向きの仕事が多くなったとき
- 21 データ作成

- 22 同じことをやっているとき
- 23 仕事をためすぎたとき
- 24 責任のみ追求され権限のないとき
- 25 私の立場を考えずに仕事をやらされるとき
- 26 自分ひとりで遅くまで仕事をするとき

C. 成果、能力、努力の承認と評価および期待と信頼などが不適 (29)

- 27 結果のみで判断されたとき
- 28 立場、仕事の内容を認めてもらえなかったとき
- 29 正当な評価を受けないとき
- 30 ベストをつくしたのに結果に対し注意されるとき
- 31 事務的な仕事内容を理解してくれないとき
- 32 努力過程、協力度などの効果無視
- 33 自分では正しいと思ってやったことが上司から否定されたとき
- 34 精一杯の努力が結果として認められないとき
- 35 誠意をもってやったことでもまわりから批判されたとき
- 36 相手からも会社から見放されたように感じたとき
- 37 失敗して人間的に批判されたとき
- 38 小さな失敗でも注意されたとき
- 39 他人の失敗なのに自分に苦情を云われたとき
- 40 部下を信頼して上司に報告したことで結果が悪かったために上司の信頼を失うとき

D. 上司の管理行動が不適 (25)

- 41 上司の真意（裏表）がわかったとき
- 42 指示不徹底で目的がうやむやのとき
- 43 会社幹部の本音を聞いたとき
- 44 仕事の方針に継続性がないとき
- 45 上司の行動に不信感を抱いたとき
- 46 上司がさらにその上の上司より皮肉られているとき
- 47 上司のグチを聞いたとき
- 48 頭ごなしの命令
- 49 適格な指示のないとき
- 50 上司同士の利己的意見の対立
- 51 上司が私生活にまで口出しをし、ウワサ話をする
- 52 個人的な仕事を無理に押しつけられたとき
- 53 自分の予算以上のノルマを対話なしに頭から押しつけられたとき
- 54 失敗した者に大勢の前での叱り方が下手なとき

- 55 上司からのいやみ
- 56 いやな上司に教えを乞うとき
- 57 上司とのコミュニケーションが悪いとき
- 58 上司との会話などで意見を求めても助言をもらえなかったとき
- 59 上司との意思の疎通がうまくいかないとき
- 60 上司とうまくいかなかったとき
- 61 上司の顔色をうかがうとき
- E. 会社施策が不適 (2)
 - 62 人事異動のとき
 - 63 納得のいかない人事異動
- F. 給料が不適 (11)
 - 64 給料が低いとき
 - 65 ボーナス, 給料をもらうとき
 - 66 昇給が少ない
 - 67 仕事にくらべ給料が低いとき
- G. 集団としてのまとめ, 協力, 意思疎通, チームワーク, 対人関係などが不適 (30)
 - 68 周囲の協力が得られないとき
 - 69 社内間の不和により仕事がうまくいかないとき
 - 70 入庫予定の連絡がなく, 日々の仕事に支障をきたしたとき
 - 71 チームワークがとれていないとき
 - 72 各部課同士が利害面, 立場だけで対立したとき
 - 73 何をするにも先だって行動してくれる人がいないとき
 - 74 上司, 部下の同意を得たにもかかわらず協力が得られないとき
 - 75 上司, 同僚のいい加減な面を見たとき
 - 76 口ばかりで行動がとまなわれない人がいるとき
 - 77 各職場との関係がうまくいかなかったとき
 - 78 部課間の連絡がよくない
 - 79 人間関係が悪いとき
 - 80 部課において横のつながりがなくなったとき
 - 81 無関係なことで部門間のトラブルに巻き込まれたとき
 - 82 方針等が全体に伝わりにくく変更が多い
 - 83 部下との意思疎通がよくない
 - 84 誤解されたとき
 - 85 同僚とのトラブル

- 86 陰で批判する
- 87 人間性の無視
- 88 先輩諸氏の誠意のなさ
- 89 先輩の会社に対する悪口, 不満を耳にしたとき
- 90 決められたことを守らない人がいるとき
- 91 規則の乱れ

H. 身体的問題 (1)

- 92 体の調子が悪いとき

I. その他 (3)

- 93 他社からの干渉がありすぎるとき
- 94 他部, 他店の日々の行動と比較したとき
- 95 自分の生活をふりかえったとき

Z社の場合

A. 仕事未達成, 業績低下, 失敗など (59)

- 1 努力しても仕事がうまくいかなかったとき (17)
- 2 目標が達成できなかったとき (16)
- 3 失敗したとき (11)
- 4 失敗を指摘されたとき (4)
- 5 マーケットクレーム, トラブルがあったとき (4)
- 6 仕事が空回りしたとき (3)
- 7 他人のエゴのために坐折したとき (2)
- 8 業績低下による先行き不安が生じたとき
- 9 全員協力にもかかわらず目標が達成できなかったとき

B. 仕事の内容と量などが不適 (53)

- 10 単調な内容のない仕事をしているとき (15)
- 11 ひまなとき (11)
- 12 仕事が忙しすぎるとき (9)
- 13 価値のない仕事とわかったとき (5)
- 14 他人の尻ぬぐいばかりしているとき (4)
- 15 仕事内容が理解できないとき (2)
- 16 雑務に追われているとき (2)
- 17 自己実現の欲求が阻害されたとき
- 18 業績不振により仕事計画が取り消されたとき
- 19 仕事量が均一でないとき

- 20 権限がないとき
- 21 他人が自分の仕事の弁護をしたとき
- C. 成果, 能力, 努力の承認と評価および期待と信頼などが不適 (208)
 - 22 理解してもらえなかったとき (35)
 - 23 不当に評価されたとき (32)
 - 24 意見や案が採用されないとき (31)
 - 25 努力が認められないとき (25)
 - 26 仕事の経過を軽視して結果のみを評価されたとき (21)
 - 27 無視されたとき (20)
 - 28 一方的な非難を受けたとき (16)
 - 29 上司からの信頼がないとき (6)
 - 30 仕事が干渉されたとき (6)
 - 31 努力したにもかかわらず目標が達成できず, そのため評価も低いとき (5)
 - 32 軽視されたとき (3)
 - 33 不当な非難を受けたとき (3)
 - 34 チャンスを与えられないとき
 - 35 個人批判を受けないとき
 - 36 小言をいわれたとき
 - 37 軽べつされたとき
 - 38 他部課からの非難を受けたとき
- D. 上司の管理行動が不適 (63)
 - 39 上司から一方的な命令を受けたとき (33)
 - 40 上司の決定が遅かったり曖昧だったとき (8)
 - 41 上司の偏見, 独断がわかったとき (6)
 - 42 無能な上司に出会ったとき (5)
 - 43 見当違いの仕事を云われたとき (5)
 - 44 上司と意見がくい違ったとき (2)
 - 45 上司の言行不一致を経験したとき
 - 46 休暇をとっていやな顔をされたとき
 - 47 無気力, 私語への注意がないとき
 - 48 管理万能主義
- E. 不合理, 不公平など (28)
 - 49 サラリーが不平等のとき (19)
 - 50 不公平な扱いを受けたとき (6)

51 昇進が不平等なとき (3)

F. 会社施策や組織が不適 (32)

52 理解や納得のできない人事配置 (12)

53 体制に一貫性がないとき (11)

54 ルールを押しつけられたとき (3)

55 トップの考え方が朝礼暮改 (2)

56 適材適所でないとき

57 組織変更により立場が不安定になったとき

58 組織改革があったとき

59 仕事半ばで人事異動があったとき

G. 集団としてのまとまり, 対人関係, 意思疎通, 連帯感, 協力, チームワークなどが不適 (88)

60 人間関係が悪化 (17)

61 他人のエゴイズムを見せられたとき (13)

62 無責任な態度に出られたとき (13)

63 コミュニケーションが悪いとき (13)

64 チームワークがとれないとき (6)

65 公私混同 (5)

66 上司, 同僚より無関心な態度をとられたとき (5)

67 協力してもらえなかったとき (5)

68 連絡ミスがあったとき (2)

69 ゴマスリをしている人を見たとき

70 人間関係に不安を感じたとき

71 孤独感

72 ぶらさがり社員を見たとき

73 部下が思い通りに動かないとき

74 誠意が通じないとき

75 裏表の態度がとられたとき

76 足の引っ張りあいがあったとき

77 意見を曲解されたとき

H. 成長や能力発揮ができないなど (18)

78 自分の能力のなさを痛感するとき (5)

79 仕事に参画できないとき (4)

80 実力を発揮できないとき (3)

- 81 仕事に行きづまりを感じたとき
- 82 自分の考えで仕事を進めてはいけなとわかつたとき
- 83 自分の進歩がないとき
- 84 自信喪失したとき
- 85 ついていないとき
- 86 仕事に対して社内の人間の積極性、創造性に欠けるととき

I. 身体的問題、疲労など (7)

- 87 疲れているとき (6)
- 88 体調が崩れているとき

J. その他 (2)

- 89 ルール違反 (2)

Q 3. 職場を働きやすいものとするためには、何が最も大切だと思いますか。

X社の場合

A. 対人関係、意思疎通、相互理解、協力、信頼、上司の行動など (28)

- 1 人間関係を大切にする
- 2 人間関係をよくする
- 3 社員の相互理解
- 4 職場の意見を上司が理解、改善すること
- 5 他人を理解する心を互いにもつ
- 6 仕事以外にも話し合いの場を作ること
- 7 相互連絡を円滑にすること
- 8 コミュニケーションをよくすること
- 9 タテのコミュニケーションの円滑化
- 10 上司の態度
- 11 説得しようとしなと
- 12 社内的な協力体制
- 13 互いの信頼関係
- 14 信頼と協力
- 15 各人の尊重
- 16 理解と信頼の上に立ち、仕事をまかせること
- 17 人の和
- 18 協調性

B. 責任感、成長、努力、モラル、規律、責任の明確さなど (18)

- 19 各人が責任をもって仕事をすること

- 20 自社製品に対する営業部の十分な理解
- 21 他人の立場を考えて自分の役割を果そうとする
- 22 人格のある経営層の充実
- 23 ハタタリをいわず与えられた仕事を遂行
- 24 責任の明確なこと
- 25 各自の職務範囲に責任をもってもらう
- 26 仕事に対し計画性をもつ
- 27 業務の能力アップ
- 28 自己防衛をなくす
- 29 各部門間の情報交換を進んで行なう
- 30 モラルの高揚
- 31 やる気の一致
- 32 朝夕のあいさつがスムーズにやれること
- 33 厳しい中に暖かさを
- 34 仕事と私事を割りきること
- 35 明るい雰囲気

C. 会社施策, 業績, 適材適所, 処遇など (8)

- 36 市場が要求している製品を作り, 目標の売上げを達成すれば, すべてがよくなる
- 37 内外にわたる正確な判断と責任をもって行動する幹部の育成
- 38 事務所が狭い
- 39 具体的な方針の作成
- 40 会社の利益が上がること
- 41 適材適所
- 42 個人の能力にあった仕事の配置, 昇進
- 43 給与

D. 仕事の内容と量, 業務連絡など (3)

- 44 仕事量の適正化
- 45 作業内容の簡素化
- 46 仕事面にて横のつながりが必要

Y社の場合

A. 対人関係, 意思疎通, チームワーク, 協力, 信頼, 和, 思いやり, 尊重など (95)

- 1 部課の協力
- 2 チームワーク

- 3 協力一致
- 4 協調性
- 5 部門間の交流
- 6 各人の意見に共通性があり、同じ目標に向かって行動する力をもつこと
- 7 会社にとっての一番の目標を正しくつかみ、それに向かって努力すること
- 8 社内間の意思疎通
- 9 社内の明るい積極的な対話
- 10 意思疎通
- 11 社員の意見とりあげ
- 12 社内での意見交換
- 13 自由にもののいえる雰囲気
- 14 上司と部下のコミュニケーション
- 15 全体のコミュニケーションをとること
- 16 相手の立場を考えてハッキリものをいうこと
- 17 社員相互の理解
- 18 対話をする
- 19 何事も言葉を交わすこと
- 20 対人関係がうまくいき、全社的な一体感が必要で、全社的行動がなされること
- 21 信頼
- 22 上司、会社への信頼
- 23 信頼関係
- 24 人間関係
- 25 対人関係
- 26 自分の意見等が自由にいえる雰囲気
- 27 職場で雑談があり、笑いが出るような雰囲気
- 28 組織の中の和
- 29 部課の和、人の和
- 30 一体感
- 31 協調の精神
- 32 愛社精神
- 33 思いやり
- 34 助けあいの心
- 35 上司が部下を大切に思うこと
- 36 親子、兄弟、友人関係のごとく指導
- 37 思いやり、尊敬心の生まれる環境づくり

- 38 個人の尊重
- 39 人間らしく扱う
- 40 人の気持ちを大切にする
- 41 相手の人格を大切にし軽はずみな行動をしないこと

B. 責任感, 成長, モラル, 努力, 規律など (21)

- 42 仕事に対する充実感
- 43 仕事に対する意欲があふれ, 活気がある
- 44 仕事内容の理解
- 45 モラル
- 46 社員のやる気
- 47 時間を守る
- 48 責任感
- 49 ルールに基づいた職務遂行
- 50 各自の職務に対する自覚
- 51 規律の厳守
- 52 整理・整頓
- 53 職場の雰囲気活気がある
- 54 上司と部下の約束ごとを守る
- 55 勤労意欲の向上
- 56 良い意味でのライバル意識
- 57 職場の緊張感

C. 会社施策, 環境, 業績, 適材適所, 処遇など (22)

- 58 環境
- 59 社員の生活環境の充実
- 60 職場の機械化, 設備投資
- 61 物流倉庫の照明関係
- 62 業績向上
- 63 内部システムのアップ
- 64 明確なポリシー
- 65 適材適所
- 66 意識調査
- 67 商品がもっと売れること
- 68 苦勞しても報われる職場
- 69 給料アップ

- 70 昇給を世間並みにし、生活苦をなくし、仕事優先にする
- 71 安定した家庭生活
- 72 給与をもっとあげる

D. 仕事の内容と量、業務連絡など (9)

- 73 仕事の内容、分量
- 74 仕事の流れをスムーズにする
- 75 仕事の情報
- 76 結果の重視
- 77 肉体労働をなくす
- 78 適正な仕事
- 79 結果だけでなく過程の重視
- 80 個人間、上司との間の仕事面での連絡が行き届いている

Z社の場合

A. 対人関係、チームワーク、相互理解、協力、信頼、尊重など (421)

- 1 人間関係 (71)
- 2 信頼感 (62)
- 3 チームワーク (49)
- 4 和 (40)
- 5 相互理解 (37)
- 6 意見尊重 (33)
- 7 協調性 (30)
- 8 思いやり (30)
- 9 職場の雰囲気 (22)
- 10 団結 (9)
- 11 人格の尊重 (7)
- 12 連帯感 (6)
- 13 余裕 (5)
- 14 共同の精神 (3)
- 15 明るさ (3)
- 16 コンビネーション (2)
- 17 互いの尊重 (2)
- 18 公私の区別 (2)
- 19 人間味のある職場 (2)
- 20 誠意 (2)

- 21 理性と良識ある対人関係
- 22 エゴイズムの撤廃
- 23 縦横のつながり
- 24 いたわり
- 25 差別の撤廃

B. 意思疎通など (107)

- 26 コミュニケーション (101)
- 27 コンセンサス (6)

C. 上司の行動など (23)

- 28 リーダーシップ (10)
- 29 目標設定 (6)
- 30 上司の性格 (5)
- 31 上司のわがままをなくすこと
- 32 上司の勉強

D. やる気, 責任感, 努力など (44)

- 33 やる気 (18)
- 34 責任感 (10)
- 35 ノルマの達成 (4)
- 36 努力 (3)
- 37 積極性 (3)
- 38 向上心
- 39 自己管理
- 40 Z社の社員である自覚
- 41 プロ意識
- 42 ホンネとタテマエの一致
- 43 自己犠牲

E. 成長, 能力開発など (19)

- 44 自分自身の研究 (5)
- 45 仕事の理解 (4)
- 46 仕事の意義の理解 (3)
- 47 適切な指導 (3)
- 48 能力開発
- 49 相互啓発
- 50 目標達成のための研究

51 創造力

F. 会社施策, 組織, 適材適所, 処遇, 規律など (65)

- 52 サラリー関係の優遇 (26)
- 53 営業方針の明確化 (12)
- 54 適材適所 (11)
- 55 マナー (あいさつ, 時間厳守) (6)
- 56 組織の改善 (2)
- 57 生活の安定 (2)
- 58 責任を部課長クラスに重く
- 59 上級希望者に対する処遇改善
- 60 ルールの徹底
- 61 モラルの向上
- 62 性善説にもとづく人間管理
- 63 個人会社色の払拭

G. 評価, 公平など (31)

- 64 正当評価 (22)
- 65 上司の公平な判定 (4)
- 66 努力の評価 (3)
- 67 信賞必罰
- 68 根拠なき個人へのレッテル貼りの徹廃

H. 環境など (12)

- 69 職場の環境 (9)
- 70 設備 (3)

I. 業績 (9)

- 71 業績向上 (9)

J. 根限と責任の明確化, 仕事の内容と量, 業務連絡など (65)

- 72 仕事上の権限, 責任, 義務の明確化 (25)
- 73 仕事の合理化, 能率化 (8)
- 74 実力発揮の場の提供 (6)
- 75 自分にあった仕事 (5)
- 76 やりがいのある仕事, 職場作り (5)
- 77 仕事量の削減, デスクワークの減少 (4)
- 78 仕事量の均一化 (4)
- 79 情報交換 (3)

80 横の連絡を密に（2）

81 仕事の内容と量をバランスよく

82 ムダの必要

83 労働時間の短縮

K. その他（4）

84 健康管理（3）

85 夢